

УДК 331.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.47

## ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

**ВОДОЛАЖСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ЖЕВЕДЬ А. О.**, здобувачка вищої освіти, магістр другого року

навчання.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com

**ГУРА К. В.**, здобувачка вищої освіти, бакалавр четвертого року

навчання.

E-mail: gavrilenko\_2003@icloud.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню актуальних питань з реалізації сучасного компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємств та організацій різних галузей. Здійснена наукова розвідка останніх здобутків провідних наукових діячів та фахівців-практиків з питання побудови моделі компетенцій працівників, у підсумку якої встановлена необхідність доопрацювання питання упорядкування та застосування окремих підходів до формування таких моделей, а також встановлення їх складових елементів.*

*Підсумовуючи результати аналізу та узагальнення наукових досягнень вчених, опублікованих у ряді новітніх джерел, виділено основні існуючі підходи до побудови моделі компетенцій працівників, серед яких найбільш доцільним, на думку авторів, є створення цілком нової моделі. Водночас здійснено критичний огляд змістовних розробок та надбавь фахівців у цій галузі із виділення складників моделі компетенцій, що утворюють її структуру. Встановлено, що вони є досить відмінними, включають різну кількість структурних елементів неоднакового змісту, що зумовлює потребу у їх аргументуванні та систематизації.*

*Основна мета статті – здійснити аналіз та упорядкування використовуваних підходів до формування моделі компетенцій працівників, а також обґрунтувати сукупність її складових елементів.*

*У результаті їх всебічного аналізу, порівняння та синтезу, а також ґрунтуючись на попередніх напрацюваннях, сформульовано засади побудови моделі компетенцій працівників. Обґрунтовано, що при виборі раціонального підходу до розробки моделі компетенцій працівників доцільно обрати формування цілком нової моделі, в якій повністю будуть враховані чинники, що здійснюють найбільший вплив на її зміст. На підставі критичного аналізу існуючих здобутків розроблено окремі моделі компетенцій для працівників різних категорій (посад), що, на відміну від існуючих, в повному обсязі охоплюють всю множини необхідних компетенцій та різнобічно їх характеризують.*

*Окреслені напрацювання слугують підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію їх практичного застосування при розробці моделі компетенцій працівників.*

*Ключові слова:* компетенція працівника, модель компетенцій, підхід, складові елементи моделі компетенцій, види компетенцій.

**Постановка проблеми.** За сучасних невизначених умов переважна більшість провідних організацій та підприємств-лідерів у всіх без виключення галузях господарювання задля підвищення ефективності функціонування і посилення конкурентоспроможності опановують та застосовують компетентнісний підхід в управлінні власним персоналом у сукупності різних сфер, зокрема під час підбору, оцінювання, адаптації, мотивації, навчання, розвитку, формування кадрового резерву тощо [1]. Одним із інструментів практичної реалізації цього підходу є побудова та використання моделей компетенцій працівників, що передбачають виділення чіткого переліку ключових (базових) компетенцій працівників певної категорії або посади за відповідними складовими, слугують для їх подальшого оцінювання і поліпшення (доведення до необхідного рівня).

Дієвість системи управління персоналом підприємства безпосередньо залежить від правильності та доцільності застосовуваних моделей компетенцій працівників в кожному окремому випадку, що зумовлює необхідність визначення та врахування таких чинників, як: основні фактори впливу, підхід до побудови моделі, кількість та зміст структурних елементів моделі, загальна кількість компетенцій у складі моделі, можливість оцінювання рівня компетенцій, індивідуальний підхід тощо. Тому виникає потреба та завдання щодо вибору відповідного підходу до їх розробки та встановлення переліку складових елементів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі наукова спільнота активно досліджує проблемні питання застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом [1 - 15]. Ретельний аналіз новітніх напрацювань та відповідних публікацій провідних українських та закордонних наукових діячів за цією тематикою дозволив узагальнити: у виданнях висвітлено значну кількість наукових здобутків, присвячених, зокрема, питанням розроблення моделей компетенцій. Серед них найбільш ґрунтовними та результативними є праці Тимошик В. [2], Гонтюк А.В. [3], Каткової К.В. [4], Корольова Д.С. [6], Петровської О.М. та Познякової Т.С. [7].

Слід зауважити, що в теорії та практиці управління персоналом при розробці моделей компетенцій працівників використовують різні способи та підходи.

Елементарним варіантом побудови моделей компетенцій працівників є їх розробка на підставі одного з двох альтернативних варіантів:

1) шляхом пристосування та адаптації раніше побудованих лідируючими підприємствами типових моделей до потреб і умов конкретного підприємства;

2) шляхом складання зовсім нової моделі компетенцій працівників (як користуючись допомогою зовнішніх експертів та консультантів, так і безпосередньо працівниками певного підприємства (наприклад, співробітниками служби чи відділу управління персоналом) [2, С. 160].

Водночас у наукових колах оприлюднені переконання щодо існування та використання трьох підходів до побудови моделей компетенцій працівників. Перші два підходи збігаються із розглянутими вище двома шляхами формування таких моделей:

1) Коригування типових (стандартизованих) моделей компетенцій, розроблених підприємствами-лідерами у відповідній галузі, та їх адаптацію до умов і обставин конкретного підприємства;

2) Складання цілком нової моделі компетенцій («з нуля») на підґрунті місії, загальної стратегії підприємства, типу корпоративної культури тощо;

3) Використання стандартизованих (типових) моделей компетенцій передових підприємств.

Третій підхід, що передбачає користування стандартизованими моделями компетенцій працівників без їх коригування, на думку авторів, є недосконалим, оскільки є досить загальним, не дозволяє враховувати специфіку, особливості та умови роботи певного підприємства, індивідуальні риси і якості конкретних працівників та інші фактори впливу в кожному окремому випадку, що можуть істотно впливати на кінцеві результати роботи підприємства загалом і його персоналу, зокрема.

Разом із зазначеними вище напрацюваннями вчених у провідній літературі науковці, зокрема Каткова К.В. [4], наголошують на існуванні двох підходів до формування моделі компетенцій працівника: традиційного та сучасного.

У складі традиційного підходу до розробки моделі компетенцій працівників виокремлено два способи її формування:

- 1-й спосіб передбачає «формування єдиної моделі компетенцій для всіх категорій співробітників організації, на основі якої створюються ідеальні компетентнісні профілі для всіх посад» підприємства [4, с. 120];

- 2-й спосіб окреслює «виділення двох груп компетенцій: єдиних компетенцій, що стосуються всіх співробітників організації, і компетенцій, характерних для окремих посад» [4, С. 120].

Сучасний підхід є аналогічним першому підходу (з розглянутих вище), передбачає використання в якості підґрунтя стандартизованих моделей компетенцій та їх адаптацію до окремих посад того чи іншого підприємства шляхом вибору та подальшого застосування певних компетенцій із сукупності тих, що включені до складу типової моделі.

Для уможливлення практичного застосування розглянутих підходів до розробки моделі компетенцій працівників необхідністю є чітке уявлення та розуміння її складових елементів.

Новітні наукові публікації, в яких досліджуються питання застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом [1 - 15], також охоплюють змістовні розробки та надбання фахівців у цій галузі із виділення складників моделі компетенцій, що утворюють її структуру. Однак всі вони є досить відмінними, оскільки включають різну кількість структурних елементів неоднакового змісту, що зумовлює потребу у їх аргументуванні та систематизації.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Розгорнутий аналіз наукових здобутків новітніх науковців і дослідників [1 - 15] дозволив підтвердити факт існування множини різних підходів до формування моделей компетенцій працівників, що, в свою чергу, зумовлює виникнення ще невирішених нині проблемних питань, що потребують наукового розв'язання, зокрема:

- загальне упорядкування існуючих підходів до розробки моделі компетенцій працівників;

- визначення умов (випадків) доцільного застосування певного підходу;

- уточнення структури моделі компетенцій працівників в межах окремого підходу шляхом обґрунтування та виокремлення

складових елементів моделі.

**Формулювання цілей статті** – здійснити аналіз та упорядкування використовуваних підходів до формування моделі компетенцій працівників, а також обґрунтувати сукупність її складових елементів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних мінливих нестабільних умовах кожне підприємство має за мету щонайменше - забезпечення стабільного функціонування та як максимум - досягнення розвитку та посилення рівня конкурентоспроможності. Для цього потрібно відшукати та посилювати власні конкурентні переваги, що дозволять також вірізнитися з-поміж інших аналогічних підприємств.

Однією таких із ключових переваг є персонал з його певним рівнем компетентності. Застосування моделі компетенцій для роботи з персоналом у всіх сферах (підбір, адаптація, мотивація, оцінювання, формування резерву кадрів, розвиток тощо) потребує врахування нових актуальних тенденцій у певній галузі, в цілому на ринку тощо, що невпинно змінюються та вимагають нових способів пристосування до них. Такі обставини вказують на те, що в більшості випадків при розробці моделі недоцільно користуватися стандартизованими моделями підприємств-лідерів, а в ряді інших – адаптованими типовими моделями, оскільки з плином часу вони втрачають частку своєї актуальності. Водночас стандартизовані моделі компетенцій працівників повною мірою не враховують специфіку, обставини, цілі діяльності, кадровий склад окремо взятого підприємства.

Відповідно при виборі раціонального підходу до розробки моделі компетенцій працівників, на думку авторів, доцільно обрати формування цілком нової моделі, в якій повністю будуть враховані вище перелічені чинники.

До складу кожної моделі різні науковці та дослідники включають певні групи та (або) види компетенцій, що є її структурними елементами. Їх кількість та зміст досить різняться в окремих джерелах (табл. 1).

Зокрема, у дисертаційному дослідженні Гонтюк А.В. виділено дві групи компетенцій: основні (професійні, соціальні (комунікативні), особистісні, трудові) та особливі компетенції працівників, що займають керівні посади [6, с. 42].

Таблиця 1

## Структурні елементи моделі компетенцій працівника

Автор/ джерело	Структурні елементи моделі компетенцій працівника		
	групи компетенцій	підгрупи компетенцій	компетенції
1	2	3	4
Гонтюк А.В. [3, с. 42]	основні компетенції	професійні	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, вміннями і навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку; здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм [3, с. 42]
		соціальні (комуніка- тивні)	Високий рівень комунікаційних характеристик; відкритість та здатність до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; навички роботи в команді; наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади; уміння проводити переговори; здатність дотримання загальнолюдських моральних норм [3, с. 42]
		особистісні	Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності; оперативність та системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість та емоційна врівноваженість; відповідальність; працездатність та витривалість [3, с. 42]
		трудові	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів; здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації; готовність до дій та ініціативність; уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі [3, с. 43]
	особливі компе- тенції працівни- ків, що займають керівні посади	-	Лідерство; стратегічне мислення; здатність до контролю роботи підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; здатність організовувати роботу підлеглих; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу» [3, с. 43]

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Корольов Д.С. [6, с. 402]	суб'єктивна (прихована) складова	вроджені здібності, особистісні, інтелектуальні та психофізіологічні можливості	Риси характеру, особливості психотипу, склад розуму, фізичні можливості [6, с. 404]
	об'єктивна (видима) складова	соціальні професійні	Теоретичні та практичні знання, професійний та соціальний досвід, навички, кваліфікація, система цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культура поведінки та ін. [6, с. 404]
Петровська О.М., Познякова Т.С. [7, с. 44]	загальні	інтелектуальна	Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків [7, с. 46]
		комунікативна	Здатність логічно та послідовно формулювати думки та висловлювати їх, володіння мовою на рівні, необхідному для професійної діяльності [7, с. 46]
		персональна	Прагнення до постійного підвищення рівня знань, вміння критично мислити, оцінювати власні переваги та недоліки, вибір шляхів саморозвитку [7, с. 46]
		стресостійкість	Здатність контролювати свою поведінку під час стресової ситуації, залишаючись працездатним [7, с. 46]
		часова	Уміння раціонально планувати і використовувати робочий час [7, с. 46]
	професійні	нормативно-правова	Здатність особистості використовувати знання законодавства та інших законодавчих актів [7, с. 46]
		дослідна	Здатність до аналізу та оцінки інформації, вміння на її основі приймати рішення» [7, с. 46]
		соціально-психологічна	Виражається у високому рівні емоційного інтелекту та емпатії, вмінні взаємодіяти з іншими та вирішувати конфлікти [7, с. 46]
		ситуативна	Вміння робітника діяти відповідно до ситуації [7, с. 46]
		функціональна	Професійні знання та вміння їх застосовувати на практиці під час професійної діяльності [7, с. 46]
Насад Н.В. [8, с. 634]	професійні	-	Знання нормативних стандартів праці. Рівень професійної підготовки. Володіння комп'ютерними технологіями. Навички планування та організації власної праці. Складність виконуваних завдань. Ефективне використання робочого часу. Дотримання строків виконання робіт. Наявність браку. Виконання техніки безпеки (рівень виробничого травматизму). Прагнення до професійного зростання» [8, с. 634]

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
	корпоративні	-	Розуміння стратегії та специфіки діяльності. Орієнтація на якість праці. Спрямованість на результат. Прихильність до цілей підприємства [8, с. 634]
	поведінкові	-	Відповідальність. Самостійність, самоорганізованість. Адаптивність. Наполегливість у досягненні цілей. Авторитет у колективі. Робота в команді (навички побудови відносин). Ініціативність. Дисциплінованість [8, с. 634]
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [9, с. 29]	знаннєві	знання	Знання особливостей роботи підприємства, знання будови автомобіля, знання правил дорожнього руху, знання технологічних і організаційних методів перевезення вантажів та пасажирів [9, с. 33]
	вміннєві	вміння	Вміння водити автомобіль, вміння швидко орієнтуватися в ситуації, вміння дотримуватися процедур та технологій перевезення, вміння працювати в умовах багатозадачності [9, с. 33]
		здібності	Здібність точно і швидко сприймати та переробляти інформацію [9, с. 33]
		навички	Навички і готовність виконувати суміжні роботи [9, с. 33]
		досвід	Досвід керування автомобілем, досвід визначення та усунення несправностей автомобіля [9, с. 33]
	поведінкові	мотиви та цінності	Визнання престижності професії, прагнення до кар'єрного росту [9, с. 33]
		моделі поведінки	Стійкість до роздратування, відповідність поведінки працівника корпоративній культурі підприємства [9, с. 33]
особистісні якості		Стресостійкість, сумлінне ставлення до роботи, дисциплінованість, уважність, фінансова порядність, витривалість [9, с. 33]	
Галайда Т.О., Олешко К.В. [10, с. 63]	-	мотивація	Прагнення зробити кар'єру. Коло професійних і особистих інтересів [10, с. 63]
	-	здібності	Рівень освіти. Обсяг знань. Самоосвіта. Професійні навички. Досвід роботи в певній сфері [10, с. 63]
	-	особистісні властивості	Надійність, комунікабельність, ініціативність [10, с. 63]
Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. [11]	соціальні	-	Комунікативність, гнучкість [11]
	лідерські	-	Відповідальність та прийняття рішень [11]
	вольові	-	Старанність, посидючість, стресостійкість, ефективне управління часом [11]
	інтелектуальні	-	Цифрова грамотність [11]



Наприклад, у науковій статті Корольова Д.С. у складі моделі компетенцій працівника виділено два складники - суб'єктивну (приховану), в яку включено «вроджені здібності, особистісні, інтелектуальні та психофізіологічні можливості» [6, с. 404]; об'єктивну (видиму) складову – що містить сукупність соціальних та професійних характеристик.

Вченими Петровською О.М. та Позняковою Т.С. пропонується компетенції групувати на загальні (інтелектуальна, комунікативна, персональна, часова складові та стресостійкість) та професійні (нормативно-правова, дослідна, соціально-психологічна, ситуативна, функціональна) [7, с. 44].

У праці Насад Н.В. виділено три групи компетенцій, зокрема професійні, корпоративні, поведінкові [8, с. 634].

У попередній праці авторів побудована система (модель) компетенцій, зкомпонована із трьох груп (компетенції знань, компетенції вмінь, поведінкові компетенції), в межах яких виділено підгрупи [9, с. 29]. Водночас передбачено їх групування на базові, важливі та бажані компетенції працівника [9].

Отже, складники моделі компетенцій працівника (групи та підгрупи), окреслені у працях різних авторів, сформовані за різними ознаками. В результаті їх всебічного аналізу, порівняння та синтезу, а також ґрунтуючись на попередніх напрацюваннях, формування моделі компетенцій працівників пропонується здійснювати на таких засадах:

- по-перше, шляхом розробки цілком нової моделі компетенцій (за допомогою залучення зовнішніх консультантів чи самостійно співробітниками підприємства) з урахуванням особливостей певної посади, галузі та особливостей роботи працівника;

- по-друге, побудови та використання окремих моделей компетенцій працівників керівних посад та окремих моделей компетенцій спеціалістів і працівників робітничих посад, із виділенням різної кількості складників таких моделей;

- по-третє, включення до моделі компетенцій спеціалістів/робітників відповідних компетенцій, необхідних для ефективного та якісного виконання покладених на них посадових обов'язків; до моделі компетенцій керівників – додатково специфічних управлінських компетенцій (лідерських);

-по-четверте, групування складових моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів на інтелектуальні/ професійні (знання, вміння, навички), соціальні та поведінкові (особистісні якості, мотиви, моделі поведінки).

Відповідно у загальному вигляді модель компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів включає три складові елементи (рис. 1); модель компетенцій працівників керівних посад – чотири складники (рис. 2).

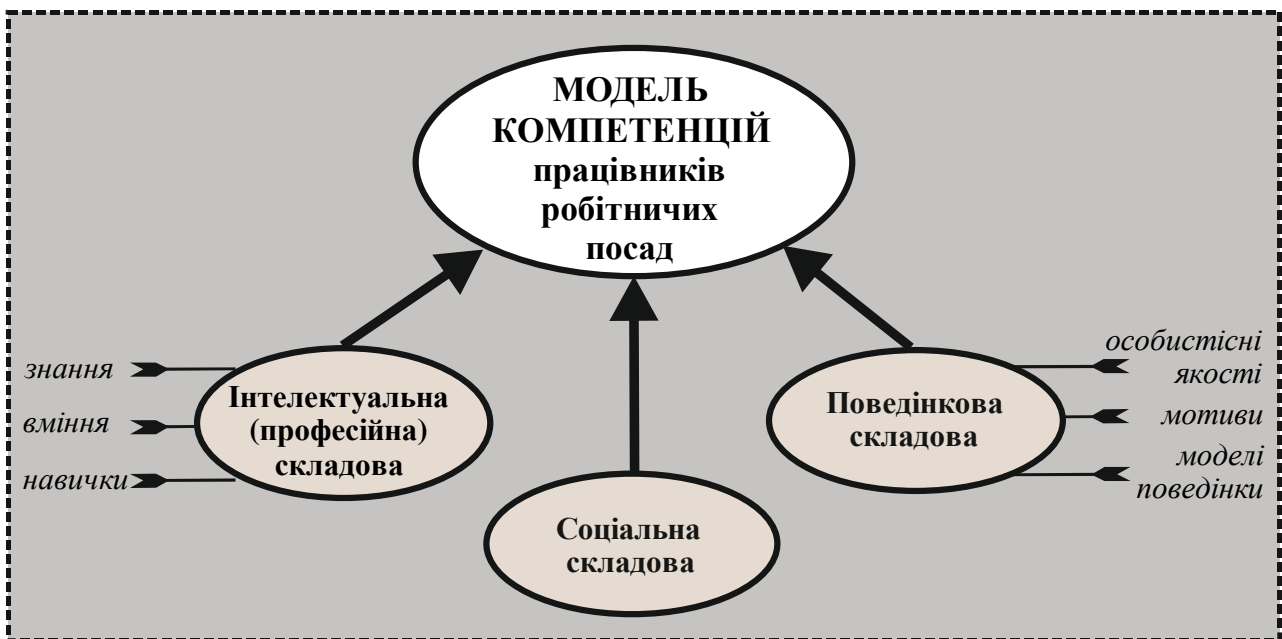


Рис. 1. Складові моделі компетенцій працівників робітничих посад та спеціалістів

Розроблені моделі компетенцій працівників є фундаментом для реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом кожного окремого підприємства. Їх застосування дозволяє у чіткій і зрозумілій формі побудувати модель компетенцій працівника певної посади (чи категорії), що охоплює та всебічно окреслює всю сукупність необхідних компетенцій, слугує підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію для їх практичного застосування, що здійснено у наступних дослідженнях авторів.



Рис. 2. Складові моделі компетенцій працівників керівних посад

**Висновки.** Таким чином, у результаті наукової розвідки було проаналізовано та упорядковано існуючі підходи до формування моделі компетенцій працівників, а також досліджено сукупність її складників. На підставі критичного аналізу існуючих здобутків розроблено окремі моделі компетенцій для працівників різних категорій (посад), що, на відміну від існуючих, у повному обсязі охоплюють всю множину необхідних компетенцій, різнобічно їх характеризують та слугують підґрунтям для вироблення методичних рекомендацій і відповідного інструментарію для їх практичного застосування.

### Література

1. Водолажська Т.О., Жеведь А.О., Гура К.В. Уточнення категорійного апарату компетентнісного підходу. *Modern knowledge: research and discoveries: with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada)* / comp. by LLC SPC «InterConf». 40 (183). Vancouver: A.T. International, 2023. 611 p. P. 94-103. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193>
2. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 155-163. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf>

3. Гонтюк А.В. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.

4. Каткова К.В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес, управління. 2017. № 6 (11). С. 119-123. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017>

5. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2019. № 40. С. 88-94. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf>

6. Корольов Д.С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 399-405. URL : [https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_3\\_0\\_399\\_405](https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405)

7. Петровська О.М., Познякова Т.С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. Управління змінами та інновації. 2022. № 3. С. 43-47. URL : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46>

8. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 632-635. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/106.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf)

9. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

10. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 61-38. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf)

11. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273>

12. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 P.

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.

14. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

15. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. Причорноморські економічні студії. 2018. № 28–1. С. 165–169. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&)

[P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A  
SP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=bses\\_2018\\_28\(1\)\\_35](https://www.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193)

## References

1. Vodolazhska, T.O., Zheved, A.O. Hura, K.V. (2023). Utochnennia katehoriinoho aparatu kompetentnistnoho pidkhodu [Refinement of the categorical apparatus of the competence approach]. *Modern knowledge: research and discoveries – Modern knowledge: research and discoveries* : with the proceedings of the 2nd International scientific and practical conference (December 19-20, 2023; Vancouver, Canada) / comp. by LLC SPC «InterConf», 40 (183). 94-103. Retrieved from : <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.12.2023/193> [in Ukrainian].
2. Tymoshyk, V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v otsiniuvanni trudovykh resursiv pidpriemstva [Competency approach in evaluating the labor resources of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 6 (61). 155-163. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> [in Ukrainian].
3. Hontiuk, A.V. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency approach in the management system of personnel potential of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Vinnytsia: Donetsk national. University named after Vasyl Stus [in Ukrainian].
4. Katkova, K.V. (2017). Metodychnyi pidkhid do formuvannia modeli kompetentsii na promyslovomu pidpriemstvi [A methodical approach to the formation of a competency model at an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa : ekonomika, biznes, upravlinnia – Eastern Europe: economy, business, management*, 6 (11). 119-123. Retrieved from : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-11-2017> [in Ukrainian].
5. Lypych, L.H., Khilukha, O.A., Kushnir, M.A. (2019). Struktura modelei kompetentnostei u konteksti rozvytku personalu [The structure of competency models in the context of personnel development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika ta menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: «Economics and Management»*, 40. 88-94. Retrieved from : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/14.pdf> [in Ukrainian].
6. Korolov, D.S. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom kompanii : terminolohichni zasady [Competence approach in company personnel management: terminological principles]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3. 399-405. Retrieved from : [https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_3\\_0\\_399\\_405](https://business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_399_405) [in Ukrainian].
7. Petrovska, O.M., Pozniakova, T.S. (2022). Suchasna model kompetentsii dlia spivrobotnykiv tsentriv dopomohy bizhentsiam ta tymchasovo peremishchenykh osib [A modern model of competencies for employees of centers for assistance to

refugees and temporarily displaced persons]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 3. 43-47. Retrieved from : <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/46> [in Ukrainian].

8. Nasad, N.V. (2017). Profesiina kompetentnist – pidgruntia profesiinoho rozvytku personalu [Professional competence is the basis of professional development of personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 13. 632-635. Retrieved from : [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/106.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf) [in Ukrainian].

9. Krivoruchko, O.M., Vodolazhska, T.O. (2016). *Upravlinnya personalom pidpriemstva : navch. posib.* [Personnel management of the enterprise : training manual]. Kharkiv : HNADU [in Ukrainian].

10. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on the competency approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Economics and enterprise management. Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1 (34). 61-38. Retrieved from : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf) [in Ukrainian].

11. Voloboieva, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2021). Universalna model kompetentnosti dlia roboty u dystantsiinomu rezhymi [Universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].

12. Armstrong, M., Taylor S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Cogan Page Publishing. [in English].

13. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2020). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].

14. Kozyrieva, O.V., Kovalova, V.I., Hliebova, N.V. (2021). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kharkiv : Vydavnytstvo Ivanchenka [in Ukrainian].

15. Kuzmyn, V.M. (2018). Rozvytok pidpriemstva na osnovi modeli kompetentsii [Enterprise development based on the competency model]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 28–1. 165–169. Retrieved from : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=bses\\_2018\\_28\(1\)\\_35](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_28(1)_35) [in Ukrainian].



## JUSTIFICATION OF EMPLOYEE COMPETENCES' COMPONENT ELEMENTS

**VODOLAZHSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

**ZHEVED A.**, Master's degree student.

E-mail: anastasiazheved@gmail.com.

**HURA K.**, Bachelor's degree student.

E-mail: gavrilenko\_2003@icloud.com\_

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The article is devoted to the study of current issues related to the implementation of a modern competence approach in personnel management of enterprises and organizations in various industries. A scientific survey of the latest achievements of leading scientists and practitioners on the issue of building a model of employee competencies was carried out, as a result of which the need was established to refine the issue of ordering and applying separate approaches to the formation of such models, as well as establishing their constituent elements.*

*In the course of the analysis and generalization of the latest academic achievements, published in a number of modern sources, the main existing approaches to building a model of employee competencies are highlighted, among which the most appropriate, according to the authors, is the creation of a completely new model. At the same time, a critical review of meaningful developments and acquisitions of specialists in this field was carried out to highlight the components of the competency model that form its structure. It was found that they are quite different, include a various number of structural elements of different content, which causes the need for their argumentation and systematization.*

*The main goal of the article is to analyze and organize the used approaches to the formation of the employee competencies model, as well as to substantiate the total number of its constituent elements.*

*After their comprehensive analysis, comparison and synthesis, as well as based on previous studies, the principles of building a model of employee competencies were formulated. It is substantiated that when choosing a rational approach to the development of an employee competencies model, it is advisable to choose the creation of a completely new model, in which the factors that have the greatest influence on its content will be fully taken into account. Based on a critical analysis of existing achievements, separate models of competences have been developed for employees of different categories (positions), which, unlike the existing ones, fully cover the entire set of necessary competencies and characterize them in various ways.*

*The outlined studies serve as a basis for the development of methodological recommendations and the corresponding tools for their practical application in the development of the employee competencies model.*

**Key words:** *employee competence, competence model, approach, component elements of the competence model, types of competences.*